

Калыгина Е. В.

Эффективная организационная структура предприятия въездного туризма

АННОТАЦИЯ

Исследование посвящено проблеме разработки и создания оптимальной организационной структуры предприятия въездного туризма. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения экономических и финансовых показателей предприятия в современных рыночных условиях. Доказано, что четкая организационная структура, грамотное распределение должностных полномочий и функций ведут к эффективной работе предприятия в целом, что находит свое отражение в увеличении финансовых показателей деятельности предприятия, таких как выручка и прибыль. С другой стороны, поддержание функционирования неоптимизированных структур оборачивается для компании большими финансовыми издержками, проявлением безответственности по отношению к работникам и клиентам, снижением имиджа и другими отрицательными последствиями. В статье рассматривается вопрос о функциях структурных подразделений, различных категориях работников и их эффективном взаимодействии на предприятии. Разделение подразделений на административный и операционный департаменты дают необходимую основу для дальнейшего создания организационной структуры, которая может быть преломлена к любому туроператору въездного туризма. Результатом исследования является создание и описание наиболее эффективной организационной структуры предприятия въездного туризма.

Ключевые слова: организационная структура, разработка оптимальной оргструктуры, въездной туроператор, инкаминговый туроператор.

Kalygina E.

Effective organizational structure of incoming tour operators

АБСТРАКТ

The research is devoted to the problem of developing an effective organizational structure for incoming tour operators. The research is of immediate interest due to the necessity to increase financial and economic values of tour operators in the modern market conditions. The author proves that a clear organizational structure, the proper distribution of powers and functions may lead to the effective work of the enterprise as a whole, which is reflected in the increase of the financial performance of the company, such as revenue and profit. On the other hand, the support of non-optimized structures may result in large financial expenses of the company, the irresponsible attitude to employees and clients, poor image of the company and some other negative consequences. The article covers the issue of various functions of the company's subdivisions, employees and their effective interaction in the work of an enterprise. Separating divisions into administrative and operational departments give a necessary basis for further creation of the organizational structure which can be applied to any tour operator specializing in inbound tourism. As a result, the author creates and describes the most effective organizational structure of the incoming tour operator.

Keywords: organizational structure; creation of the most effective organizational structure; incoming tour operator.

Въездной туризм в любой стране мира является одним из источников дохода государства, и зачастую далеко не последним. В настоящее время в России существует немало проблем, которые замедляют и даже препятствуют развитию туризма. Одной из них является часто встречающееся неэффективное управление предприятием въездного туризма. Оптимальная организационная структура предприятия является одним из ключевых факторов получения приемлемой прибыли и пребывания фирмы на рынке в течение длительного периода времени, а также служит отправной точкой для увеличения прибыли отрасли в целом.

Целью настоящей статьи является создание и описание такой модели организационной структуры предприятия въездного туризма, при которой оно максимально эффективно работает и получает максимальную прибыль.

Методологической основой служит диалектический метод познания. В процессе исследования используются методы формально-логического, системно-структурного и сравнительного анализа.

Как было указано выше, одной из причин невысокой прибыльности индустрии туризма для государства является неэффективное управление непосредственно предприятием как структурной единицей. Неэффективная организация труда приводит к снижению качества обслуживания, потере времени, уменьшению прибыли для предприятия и снижению имиджа государства в целом.

Необходимо обозначить главные факторы, которые ведут к потерям времени из-за неэффективного управления и недостаточной организованности производства. Питер Друкер выделяет основные из них [1, с. 1]:

1. Отсутствие системы прогнозирования. Основным последствием отсутствия системы прогнозирования будет регулярный, из года в год повторяющийся кризис. Если он возник повторно (циклический кризис), необходимо провести определенную работу, что позволит его предвидеть и в дальнейшем предотвратить или свести к рутинной процедуре, с которой в состоянии справиться любой клерк. Термин «рутинная» подразумевает, что выполнение процедуры требует

минимальных сил и затрат, а сама процедура разбита на простые шаги, в основе которых лежат лучшие решения, которые принимались в прошлом для преодоления подобной кризисной ситуации.

2. Чрезмерно раздутые штаты. Необходимо отметить, что возможны ситуации, когда численность работников для выполнения определенной задачи оказывается явно недостаточной. В этом случае страдает, а может быть, и вовсе прекращается работа. Но гораздо чаще встречается ситуация, когда количество работников так велико, что это начинает пагубно сказываться на эффективности работы, поскольку все больше времени уходит на взаимодействие между отделами и все меньше – на работу как таковую.

3. Неэффективная организация труда. Первый признак неэффективности организации труда – бесконечные организационные мероприятия, в частности, собрания и совещания. Злоупотребление собраниями свидетельствует о неверном распределении ответственности, а также о том, что информация не направляется тем сотрудникам, которым она крайне нужна. Тем не менее, все сказанное не означает, что совещания проводить вообще не надо. Они необходимы, чтобы быстро распределить и скоординировать обязанности, особенно если говорить о крупной компании или определенном проекте.

4. Неэффективная организация информационных потоков. Из всех заинтересованных лиц первым информацию должен получать тот, кто с ней работает. В структурах, управляемых неэффективно, зачастую возникает ситуация, когда работник, получивший информацию, предназначенную для другого человека, которому она действительно важна, не передает ее адресату [2, с. 2]. Вследствие чего работник не может оперативно изменить свою работу из-за неполученной вовремя информации, и фирма упускает выгоду.

5. Неумение ставить задачи. Недостаток опыта и знаний собственников-управленцев приводит к этому крайне негативным последствиям. Вследствие этого неэффективно расходуются значительные финансовые средства; возникает непонимание между сотрудниками по вопросу выполнения конкретной работы. В результате – слабые пока-

затели по выручке, снижение эффективности деятельности в целом.

6. Совмещение квалифицированных и неквалифицированных работ. Если на специалиста возлагаются какие-либо дополнительные обязанности, это говорит либо о недостаточной численности штата, либо о неэффективном распределении должностных полномочий.

Как видим, причины возникновения неэффективных организационных структур разнообразны. Основной вывод, который можно сделать, следующий: при грамотном управлении, включающем в себя подбор наиболее квалифицированных кадров, оптимальную структуру предприятия и оперативное управление, предприятие работает максимально эффективно, в то время как поддержание

функционирования неоптимизированных структур оборачивается для компании большими финансовыми издержками, проявлением безответственности по отношению к работникам и клиентам, снижением имиджа и другими отрицательными последствиями.

Для решения описанной проблемы предлагаются модели наиболее эффективных оргструктур: для крупной, а также для небольшой туроператорской фирмы. Но прежде необходимо дать само определение оптимизации организационной структуры:

Оптимизация организационной структуры – это приведение структуры и всех взаимосвязей предприятия в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей этого предприятия в рамках принятой стратегии [3, с. 2].



Рис. 1. Структура небольшого въездного туроператора
The structure of a small tour operator specializing in inbound tourism



Рис. 2. Структура крупного туроператора
The structure of a big tour operator

Административный департамент

1. Функции юридического (договорного) отдела. К сожалению, в настоящее время сложилась практика, когда работа с договорами и сопроводительной документацией на предприятии часто поручается сотрудникам, для которых данная работа не характерна (проект-менеджеры (также КАМы), бухгалтеры и даже секретари). Кроме того, данная категория работников несет достаточно большую нагрузку и в пределах своей прямой компетенции. В результате страдает качество договорной работы. Реальность же требует от организаций правильно выстроить систему договоров и юридического отдела в целом. Здесь множество аспектов: от разработки типовых форм договоров, наиболее адекватных деятельности, клиентуре, бизнес-методам, бизнес-процессам предприятия, постановки документооборота и до обучения персонала организации основам правовой грамотности в пределах должностных обязанностей, разработки должностных инструкций.

Организацию системы договорной работы можно условно разделить на следующие этапы [4, с. 3]:

1. Обследование бизнес-процессов и методов предприятия. На этом этапе особое внимание следует уделять имевшим место проблемам, судебным спорам, претензионной переписке.

2. Разработка форм договоров и отчетной документации.

3. Разработка алгоритма договорного документооборота в связи с созданием, корректировкой, заключением и исполнением договоров. На этом этапе определяются участки ответственности и компетенция руководителя, бухгалтерии, секретариата, коммерческой дирекции, рядовых сотрудников и других подразделений.

4. Разработка рабочих и должностных инструкций по договорной работе.

5. Инструктаж сотрудников, вовлеченных в договорной документооборот.

6. Внедрение системы автоматизации договорной работы.

7. Аудит. На этом этапе проверяется корректность работы системы, выявляются проблемы, шероховатости.

Из пункта 3 видно, что к договорной работе причастны и сотрудники иных отделов.

Как правило, если говорить о въездном туроператоре, каждый менеджер по своему опыту и навыкам может внести те положения, которые облегчат его работу. Таким образом, не стоит возлагать договорную работу только на юридический отдел. Договор должен быть визирован специалистами всех звеньев: не только юристом, но и менеджером, бухгалтером.

2. Маркетолог-аналитик. Ошибки при организации маркетинга в компаниях связаны как с вопросами подчинения: маркетолог должен напрямую подчиняться генеральному директору, так и по должностным обязанностям этого работника, поскольку задача маркетолога – думать о будущем.

Перечень основных задач маркетинга в туризме на нынешнем этапе развития рынка выглядит следующим образом [5, с. 4]:

- формирование собственной стратегии развития компании с учетом ее особенностей и сильных сторон;

- поиск более узких сегментов рынка и понимание того, как на них работать; формирование спроса, активное влияние на спрос среди целевых групп клиентов;

- изучение рынка туристских услуг;
- на базе анализа рынка разработка предложений по созданию новых видов турпродукта;

- проведение исследования основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции, уровень качества услуг конкурентов;

- проведение маркетинговых исследований, связанных с изучением сегментации рынка, анализ ценообразования и предпочтений потребителя, прогноз продаж и каналов реализации, открытие новых рынков, оценка эффективности рекламы и деятельности конкурентов;

- проведение анализа поставщиков и контрагентов;

- проведение внутреннего маркетинга.

Грамотный маркетолог сможет спрогнозировать количество клиентов в следующем сезоне, внести замечания и помочь оптимизировать штат фирмы, указать на не резонность рекламной компании, сократить расходы фирмы не в ущерб качеству продукта. Эта

должность подразумевает, что работник способен предложить варианты развития фирмы в ближайшие год-два, дать свою оценку деятельности компании и рекомендации о направлениях ее деятельности. Функции маркетолога – изучение клиента, понимание его потребностей, в том числе и их возможной динамики, создание рекомендаций по формированию доверия потребителей. Это подразумевает изучение рынка, его динамики, прогнозы на будущее.

Маркетолог должен определить стратегию и направление движения компании на следующий сезон, спрогнозировать различные возможные риски. Таким образом, маркетолог одновременно является аналитиком. Востребованность аналитика как специалиста определяется именно его способностью систематизировать данные, правильно ориентируясь в информационном потоке, и наличием своего рода интуиции, основанной, по сути, на четком и адекватном представлении о происходящих вокруг событиях и процессах.

3. Бухгалтер (бухгалтер-финансист). Бухгалтер – это специалист, работающий по системе бухгалтерского учета в соответствии с действующим законодательством [6, с.5]. Бухгалтер работает с финансами фирмы на данный момент, не осуществляя глубокого анализа и детального прогнозирования финансовых потоков. Основная цель бухгалтера – выполнение работ по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций.

В отличие от него, финансовый директор знает все о денежных потоках в компании и умеет распределить их с максимальной для предприятия пользой. Он может просчитать последствия любого принятого решения и вынести вердикт. Финансист – сотрудник со стратегическим мышлением, четко ориентирующийся как в рыночной ситуации (с помощью маркетолога-аналитика), так и во внутренних ресурсах фирмы. Финансист имеет задачу максимизации экономической стоимости предприятия при помощи роста доходов [7, с. 5.].

Перечислим основные обязанности финансового аналитика:

- анализ финансовой информации для

прогнозирования экономических условий с целью дальнейшего использования при принятии инвестиционных решений, для расчета будущих выгод и затрат;

- анализ целесообразности заключения договоров;

- сбор экономической, юридической и отраслевой информации, а также финансовых отчетов компании и финансовой периодики;

- сбор данных с составление финансовых отчетов;

- вычисление финансовых показателей;

- осуществление финансовых исследований;

- оценка уровня финансового риска;

- составление рекомендации о времени инвестирования и других финансовых операциях.

4. Директор. Основными задачами руководителя являются развитие бизнеса, повышение конкурентоспособности фирмы и увеличение ее рыночной стоимости. Совместно с топ-менеджерами в лице маркетолога-аналитика и бухгалтера-финансиста он принимает стратегические решения по дальнейшему развитию компании, а также координирует работу всего предприятия. Вникая во внутреннюю структуру, он сможет вовремя оптимизировать и оргструктуру, снижая бюрократию. Одна из задач руководителя – развить способности каждого работника, ведь именно он принимает решение о принятии на работу конкретного специалиста. Основной задачей, стоящей перед генеральным директором, является создание команды профессионалов.

Таким образом, туроператор имеет определенный административную базу для управления предприятием:

А) Тесная работа маркетолога-аналитика и финансиста. Если первый может говорить о стратегии, новых вариантах расширения, то последний уже с помощью цифр может говорить о необходимости того или иного процесса для компании. Вместе они должны:

- выявлять и реализовывать возможности, а также анализировать и решать задачи, возникающие перед бизнесом;

- определять осуществимость проектов;

- очерчивать границы решений и помо-

гать претворять их в жизнь в интересах бизнеса;

- оценивать, отсеивать и подтверждать потребности бизнеса, находить пути их удовлетворения;

- проводить оценку выгоды, получаемой бизнесом в результате внедрения решений.

- проводить изучение передовых технологий, которые могут эффективно применяться в деле совершенствования как проектного бизнес-анализа, так и бизнес-анализа предприятия.

На основе этих выводов директор решает, насколько целесообразно распределять финансы на новые проекты, какой из них более важен. Таким образом, риски будут минимизированы, а решение будет базироваться как на финансовых показателях фирмы, так и на характеристиках рынка.

Операционный департамент.

1. Менеджеры. Въездные туроператоры имеют свою специализацию или основное направление. Как правило, оно определяется категорией туристов, которые приезжают с определенными целями. Основные категории – это:

- проезд с туристическими целями;
- проезд с целями MICE (Meetings, Incentive, Conferences, Events).

В зависимости от основного рынка, а также самой миссии предприятия руководители, порой, сами вводят название должности для менеджеров, работающих с клиентами:

- 1) референт;
- 2) project manager and coordinator (проджект-менеджер);
- 3) MICE manager;
- 4) Key account manager.

Референт (от лат. Referens) – сообщающее лицо, консультирующее по определенным вопросам, дающее рекомендации. В настоящее время все меньше фирм стараются устанавливать должность референта, заменяя ее, в основном, названием «менеджер».

Менеджер – наемный управляющий компанией, структурным подразделением, направлением, обладающий в пределах своей компетенции исполнительной властью. Менеджер занимается планированием, организацией, управлением и контролем в компании или подразделении. В данном контек-

сте менеджер проекта (projectmanager) ведет весь проект по пребыванию конкретной группы: от начала переписки с клиентом и выделения его нужд до непосредственного прибытия группы на место. Примечательно, что в качестве помощника фирмы выделяют координатора программ, который в основном осуществляет бронирование контрагентов и помощь при координации группы. Должность координатора, с одной стороны, избавляет менеджера от технической части, но, с другой, такое положение вещей увеличивает бюрократизм структуры.

Рассмотрим основные стадии работы проджект-менеджера или референта.

Подготовительный этап:

- 1) осуществление подборки справочных и рабочих материалов по туризму;
- 2) организация поиска, сбора, анализ информации по туризму, географии, истории, архитектуре, религии, достопримечательностям, социально-экономическому устройству региона (города) и др., определение достоверности информации;

- 3) создание баз данных по контрагентам, техническому оснащению площадок, вместимости ресторанов и т.д.

Этап продаж:

- 1) получение запроса от клиента;
- 2) разработка концепции и программы тура, поиск и бронирование контрагентов;
- 3) ведение переговоров с контрагентами, согласование основных условий договоров на предоставление услуг, подготовка проектов договоров;
- 4) согласование с клиентом ценовых предложений, меню и всей программы в целом;
- 5) при необходимости модификация программы, инструктаж работников, участвующих в реализации туров, работников ресторанов и транспортных служб, с которыми заключены договоры;
- 6) подготовка и выставление счетов клиенту;
- 7) проезд группы; координация группы; организация контроля за соблюдением требований к программам туров, к стандартам и качеству обслуживания туристов;
- 8) ведение заключительной отчетности, в том числе финансовой.

МІСЕ-менеджер – это специалист, в обязанности которого входит все, что было перечислено выше, но с уклоном в деловой туризм. Основной рынок компании, в которой работают именно місе-менеджеры – это туристы, приезжающие с деловыми целями. Чтобы подчеркнуть эту особенность, туроператоры ввели особое название для этой должности.

Key account manager (КАМ) – менеджер по работе с ключевыми клиентами. Его функция – устанавливать долгосрочные отношения с клиентами и увеличивать клиентскую базу фирмы.

КАМы работают только с определенным кругом клиентов, с теми, с кем установлены определенные деловые отношения. В зависимости от поля своей деятельности, КАМ может передать определенный заказ проджект-менеджеру или референту. В этом случае, при возникновении каких-либо претензий по работе проджект-менеджера, клиент обращается к КАМу, как основному лицу.

В заключение стоит особое внимание уделить тому фактору, что менеджеры по работе с клиентами, как бы их не именовала компания, являются одними из ключевых работников. Качество и полнота услуг, которые они предоставляют клиентам, непосредственно влияет на прибыли компании, имидж на рынке, а в совокупности – и на положение на рынке в целом. Следовательно, туроператору крайне важно, чтобы работники этой категории являлись высококвалифицированными специалистами, и экономия на трудовых ресурсах приведет только к гибели и развалу компании.

2. Отдел PR и рекламы. Как таковое, понятие Public Relations имеет множество определений. Самое точное было сформулировано Британским институтом по связям с общественностью: Public Relations – это продуманные, спланированные и постоянные усилия, имеющие цель установить и поддерживать взаимопонимание между организацией и ее общественностью [8, с. 8].

Специалист в сфере Public Relations (PR-менеджер) – это специалист, занимающийся не только рекламой, но и вопросами, касающимися взаимоотношений туроператор – общество. Любая фирма имеет тесный контакт с обществом, и необходимо, чтобы этот кон-

такт был максимально продуктивным для компании.

В распоряжении работников имеется множество инструментов, с помощью которых можно сгладить негативные последствия и обратиться к преимуществам:

- работа со средствами массовой информации;
- выпуск информационных материалов;
- организация инспекционных (рекламных) поездок;
- организация мероприятий.

Реклама в туристской отрасли имеет свою специфику. Услуга отличается от товара народного потребления, она не имеет материальной оболочки, вкуса, запаха. Спецификой туристских услуг может считаться необходимость использования зрительных наглядных средств, более полно отражающих объекты показа, моделирующих при этом ощущения, которые возникнут у покупателя, приобретающего конкретный тур. В туристской отрасли реклама несет большую ответственность за истинность и точность продвигаемых с ее помощью сообщений, поскольку при преувеличении качества рекламируемого продукта покупатель может почувствовать себя обманутым, не получившим такового. Для принимающего туроператора трудность еще и в том, что при наличии определенной инфраструктуры страны, природно-климатических условий, и других неизменных данных, необходимо выделить свою уникальность в ряду конкурентов. Наилучшие конкурентные преимущества компании знают сотрудники, особенно маркетолог. При взаимодействии с отделом маркетинга, работники отдела PR и рекламы создают рекламную кампанию или проводят презентации. При этом специалисты, зная продукцию туроператора и владея информацией, связанной со стратегией развития предприятия, могут оперативно учитывать это при проведении рекламной кампании.

3. Транспортный отдел. Как упоминалось ранее, одной из отличительных особенностей масштабного туроператора является наличие собственного транспорта (автобусы, микроавтобусы, легковые машины), а не взятого в аренду у контрагентов. При наличии собственного транспорта в структуру вводится транспортный отдел. Здесь необходимо отметить,

что транспортный отдел можно разделить на секторы: железнодорожный, авиа и автомобильный (при условии, что туроператор предлагает билеты на эти виды сообщения).

В заключение можно сказать, что использование предлагаемых моделей позволит наиболее эффективно построить организационную структуру предприятия для решения задач как экономического, так и социального характера.

Таким образом, научная новизна статьи заключена в следующих положениях:

1. Проведено четкое разделение организационной структуры предприятия на операционный и административный департаменты.
2. Отражены ключевые работники и их должностные обязанности и функции.
3. Указано взаимодействие между подразделениями для достижения максимальной эффективности производства на предприятии въездного туризма.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
2. Калыгина Е.В. Въездной туризм. Организация эффективной работы инкамингового туроператора. М.: Кнорус, 2014. 104 с.
3. Ефремов А.В. // Журнал кадры предприятия. 2011. №9.
4. Подаруева Е.В. Создание эффективной договорной работы компании, 2012. URL: <http://www.vevivi.ru/best/Sozdanie-yeffektivnoi-dogovornoi-raboty-kompanii-ref149830.html> (дата обращения 31.10.2014).

5. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб: Питер, 2005. 400 с.
6. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2003. 496 с.
7. ЗвиБоди Роберт Мертон. Финансы. М.: Вильямс, 2007. 592 с.
8. Хэйвуд Р., Все о Publicrelations, М.: Лаборатория базовых знаний, БИНОМ, 1999. 288 с.

REFERENCES

1. Druker P. *Management Encyclopedia*. M.: Williams Publishing House, 2004. 432 p.
2. Kalygina E. *Incoming Tourism. Organization of Effective Structure of Incoming Tour Operator*. M.: Knorus, 2014. 104 p.
3. Efremov A.V. *Journal of Enterprise's Workers*, No. 9, Year 2011.
4. Podaruyeva E. V. *Creation of Effective Contractual Work of the Company*, 2012 of URL: <http://www.vevivi.ru/best/Sozdanie-yeffektivnoi-dogovornoi-raboty-kompanii-ref149830.html> (date of circulation 31.10.2014)
5. Ambler T. *Practice of Marketing*. SPb: St. Petersburg, 2005. 400 p.
6. Sokolov Y.V. *Bases of the Accounting Theory*. M.: Finance and Statistics, 2003. 496 p.
7. ZviBodi, Robert Merton *Finance*. M.: Williams publishing house, 2007. 592 p.
8. Heywood R. *All about Public relations* M.: Laboratory of Basic Knowledge, BING, 1999. 288 p.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Калыгина Екатерина Васильевна,
старший преподаватель
Российский Университет Дружбы Народов
(РУДН)
ул. Миклухо-Маклая, д. 6, г. Москва,
117198, Россия
E-mail: katerinatrs@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Kalygina E.V.,
senior Lecturer,
Peoples' Friendship University of Russia
85, Miklouho-Maclay St., Moscow,
117198, Russia
E-mail: katerinatrs@gmail.com

Рецензент:

Веткин В.А., доцент, кандидат физико-математических наук, Российский Университет Дружбы Народов (РУДН), Институт гостиничного бизнеса и туризма (ИГБиТ)